

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2008156163

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

宝山钢铁股份有限公司宽厚板产品
市场营销策略研究

Research on the Marketing Strategy of Baosteel heavy in
Baoshan Iron and Steel Co., Ltd.

张 坚 良

指导教师姓名: 孟 林 明 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ☒ ）1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 2011 年 12 月 31 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☐ ）2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

宽厚板是国民经济建设必需的重要基础材料，广泛应用于船舶、能源、结构、特殊专用制造领域（专用机械制造、高层建筑、海上石油开采、军事工程项目）等行业。近年来，随着我国经济高速增长，城市化、工业化建设不断加快，宽厚板产品的市场需求不断增加，市场容量不断扩大。各大钢铁公司纷纷瞄准了这一细分市场，建厂扩产，产能集中释放，市场竞争日趋激烈。

宝山钢铁股份有限公司（本文以下简称“宝钢”）是我国目前最大、最现代化的钢铁联合企业，其中宽厚板产品是宝钢重要的板材之一。宝钢宽厚板产品要想在未来的竞争中保持优势，除了加快自身技术改造、加大开发新产品市场投放力度外，还需要有一套适合的、系统的、科学的市场营销战略来开拓市场，巩固并提高其在国内钢材市场的竞争力。

本文首先系统地评价了宝钢宽厚板产品面临的内外部市场环境，采用 PEST 方法和“五力”竞争模型对宝钢宽厚板产品市场的外部环境进行分析，指出了该产品市场的机会和威胁，并用 EFE 矩阵对其进行评价；同时，本文采用价值链方法对宝钢宽厚板产品市场的内部环境进行分析，指出了其优势和劣势，并用 IFE 矩阵对其进行评价。其次，在上述分析的基础上，通过对宝钢宽厚板产品市场进行市场细分和目标市场战略定位，即采用 SWOT 矩阵对宝钢宽厚板产品市场战略进行匹配设计，甄选市场渗透战略、市场开发战略、新产品开发战略作为公司未来发展战略，并使用 QSPM 矩阵对三种战略进行优先排序，确定产品市场渗透战略为公司最佳战略。然后，采用营销 4P 策略对战略实施作了具体的阐述，加强对宽厚板产品、价格、促销及销售渠道的建设。最后，讨论了宝钢宽厚板营销战略的具体措施和方法，以保证达到企业产品的目标。

关键词：宝钢股份；宽厚板；市场营销

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

As the important basic material in national economic construction, heavy plate is widely used in many industries such as shipbuilding, energy, structure and special use (mechanical manufacturing, high-rise construction, offshore platform, military and exploitation). Recently, with the rapid development of our economy, urbanization and industrialization, the demand and market for heavy plate are ever increasing. So many mills have targeted at this market by new construction and output enlargement. This has resulted in fierce competition.

Baoshan Iron&Steel Co., Ltd. (Baosteel) is the largest and most modernized steel complex in China, in which the heavy plate is one of its strategic products. In order to keep the margin in the future competition, a set of suitable, systematic and scientific marketing strategy is required, in addition to its technological renovation and new product development.

Firstly, this paper systematically demonstrates the internal and external environment facing Baosteel heavy plate. On one hand, PEST and Five Force Model are adopted to analyze the external environment of Baosteel heavy plate. The opportunities and threats are pointed out, and EFE matrix is used to evaluate the heavy plate. On the other hand, value-chain method is adopted to analyze its internal environment. The advantages and disadvantages are pointed out, and IFE matrix is used to evaluate the product. Based on the above two aspects, Baosteel heavy plate is positioned by market segmentation and target market. SWOT matrix is adopted to matching design of Baosteel heavy plate. Product penetration strategy, market development strategy and product development strategy are chosen as the best strategies. Then, marketing 4Ps is used to concretely explain the implementation of the strategy, to strengthen Baosteel heavy plate product, price, promotion and the construction of sales chain. Finally, we discuss the specific measures and methods of Baosteel-heavy-plate's marketing strategy , to ensure the company's objectives.

Key words: Baosteel, Heavy plate, Marketing

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景与意义	1
第二节 论文的框架	2
第三节 宝钢及其宽厚板产品介绍	3
一、宝山钢铁股份有限公司介绍.....	3
二、宽厚板产品介绍.....	6
第二章 市场营销的有关理论	9
第一节 市场营销战略理论体系	9
第二节 市场营销战略分析的主要方法	10
一、PEST 分析	10
二、波特“五力”分析	11
三、SWOT 分析	12
第三节 市场营销战略匹配的主要工具	13
一、大战略矩阵.....	13
二、波士顿矩阵.....	15
第四节 市场营销的主要策略	17
一、STP 策略.....	17
二、4P 策略	17
第三章 宽厚板产品市场营销战略环境分析	20
第一节 外部环境分析与评价	20
一、宏观环境分析.....	20
二、行业环境分析.....	23
三、机会与威胁综述.....	29
四、外部环境评价.....	32
第二节 内部环境分析与评价	33
一、公司实力分析.....	33
二、核心能力分析.....	37
三、宝钢厚板销售情况分析.....	38
四、优势与劣势综述.....	40
五、内部环境评价.....	41
第四章 宽厚板产品市场营销战略制定	43
第一节 宝钢宽厚板产品市场营销战略的设计	43
一、SO 战略	44
二、WO 战略	44
三、ST 战略	44
四、WT 战略	45

第二节 宝钢宽厚板产品市场营销战略的评价	45
第三节 宝钢宽厚板产品市场营销战略的定位	48
一、市场细分	48
二、目标市场与目标客户	49
三、市场定位	53
第四节 宽厚板产品市场营销组合策略	53
一、产品策略	53
二、价格策略	54
三、渠道策略	55
四、促销策略	57
第五章 宝钢宽厚板营销战略的具体实施与控制	59
第一节 强化公司产品贸易服务平台的信息收集功能	59
第二节 贯彻低碳理念，强化成本管理	59
一、降低生产成本	59
二、优化组织结构，精简人员	60
三、严格控制采购成本	60
四、降低库存风险和库存资金占用	60
五、开展项目情况分析和管理的	60
第三节 构建高素质营销队伍	61
一、上岗培训	61
二、在岗培训	61
三、营销模式创新	61
第四节 形成以市场竞争导向为主的价格机制	62
第五节 强调销售的过程管理和客户分类管理	62
第六节 加大产品的技术研发，实施产品品种结构优化	63
第七节 做好营销控制	63
一、企业盈利控制	64
二、年度销售计划控制	64
三、营销人员效率控制	64
第六章 结论	65
参考文献	67
致谢	68

第一章 绪论

第一节 研究的背景与意义

我国钢铁工业在改革开放政策的指引下，近十五年来获得了飞速发展。根据国际钢协公布的数据，2009 年中国粗钢产量为 5.68 亿吨，同比增长 13.5%，继续稳坐头把交椅，其产量约占全球的 47%，比 2008 年提高 9 个百分点。第二产量大国为日本，产量为 0.875 亿吨，同比下降 26.3%。第三到第十依次为俄罗斯、美国、印度、韩国、德国、乌克兰、巴西、土耳其。单纯从数量上来看，中国已成为世界上最大的钢铁生产和消费国，中国国内钢铁市场也已从原来的卖方市场转变为买方市场。但是 2010 年受铁矿石价格比去年上涨 100% 的影响，钢铁成本大幅度上升。同时，由于产能过剩，增加的成本不能有效转移到下游行业中去，全行业的经营态势发生了重大的变化，钢铁行业可能从赢利变成亏损行业，生产经营进入了一个新的困难时期。

宽厚钢板（本文以下简称宽厚板）是机械、造船、容器、锅炉、军工等领域的重要原材料，随着我国经济高速增长，城市化、工业化建设不断加快，宽厚板产品市场在钢铁行业面临新的困难时期时仍能保持平稳较快发展。因此，各钢厂纷纷瞄准了这一产品市场，建厂扩产，导致了产能集中释放。2005 至 2008 年为新产线建设的高峰期，根据中钢协统计报表的数据，截至 2010 年底全国共有 44 家企业 75 套宽厚钢板轧机，设计年生产能力 8680 万吨（实际产量 6500 万吨，轧机利用率 75%）。在建宽厚钢板轧机 1 套，设计产能 150 万吨。轧机主要集中在华东地区，产能的巨大释放将大大超过市场需求的增加。各大钢厂都试图达到产销平衡，纷纷抢占市场份额，以至于竞争日趋激烈。同时，由于国外宽厚板产品的生产技术及产品质量明显领先于我国，致使我国宽厚板产品的出口机会不大，出口量较少。目前我国宽厚板产品的主要市场仍以国内市场为主，因此，本文对宽厚板产品市场营销战略的研究也只是针对国内市场。

宝钢目前是中国较具竞争力的钢铁企业，同时宽厚板产品是宝钢重要的板材之一，但面对国内宽厚板产品市场的激烈竞争，宝钢宽厚板产品要想在未来的竞争中保持优势，科学有效的市场营销战略是必不可少的。故本文就是通过

对宝钢宽厚板的内外部环境进行分析，剖析产品竞争状况等，进而有针对性的制定有效的市场营销战略，以期使宝钢宽厚板产品继续保持竞争优势，同时取得更好的成绩。

第二节 论文的框架

本文首先对宝钢宽厚板产品市场的内、外部环境进行了分析，客观评价了宝钢在宽厚板产品市场所具有的优势、存在的劣势、发展的机会、面临的威胁。在此基础上，综合运用 SWOT 方法进行了战略匹配分析，提出了宝钢在宽厚板产品上的基本战略发展思路，运用大战略矩阵制订了公司战略选择方向，明确了公司的营销战略重点，并进一步提出了公司战略实施的几个方面，使之与市场营销战略相匹配，最后，针对公司及产品的实际情况制定出相应的具体营销措施。

本文主体由七大部分构成：

第一部分阐述了研究的背景、意义及框架；

第二部分介绍了市场营销战略的理论基础；

第三部分通过对宝钢宽厚板产品市场的外、内部环境分析与评价，找到公司在该产品市场上的优势和劣势，明确面临的机会和威胁，从而为第四部分营销战略的制定提供最基本的依据。然后，使用 PEST 分析法、波特“五力”模型对市场营销环境进行分析，并运用 EFE 矩阵和 IFE 矩阵对外部和内部环境进行评价。

第四部分是在前文的基础上对宝钢宽厚板产品市场的具体市场营销状况分析，分析切合宝钢实际情况的营销战略。本部分使用了大战略矩阵、SWOT 矩阵对企业战略进行了匹配，运用定量战略评价法（QSPM）对选择的战略进行评价，确定企业选用的最佳战略方案。

第五部分主要是通过上述分析，针对宝钢宽厚板产品提出可选择的市场营销策略。

第六部分主要是制定相应的宝钢宽厚板产品的具体实施措施和控制。

第七部分对全文进行总结。

论文研究的结构框架如图 1.1 所示：

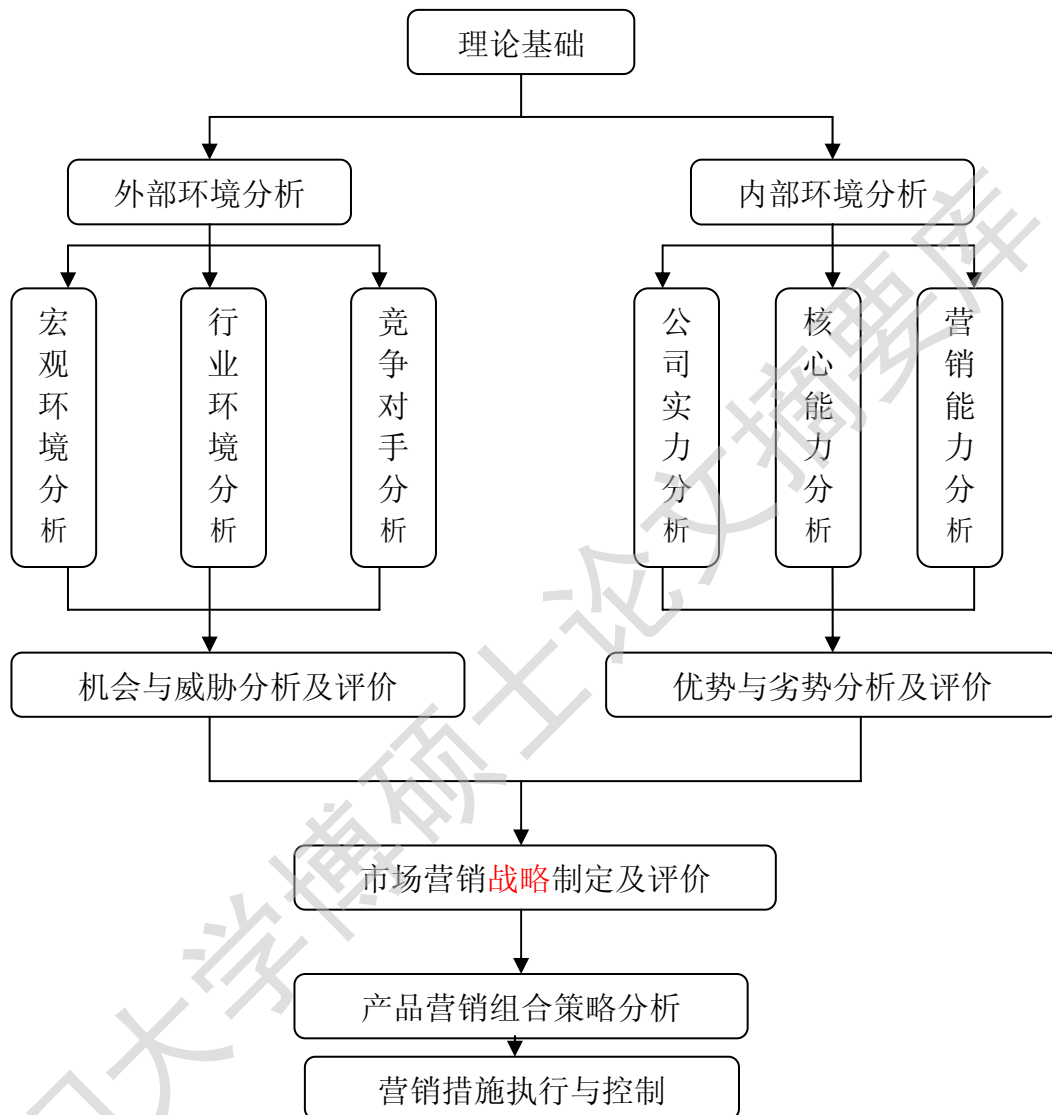


图 1.1 论文研究的结构框架

（资料来源：作者自绘）

第三节 宝钢及其宽厚板产品介绍

一、宝山钢铁股份有限公司介绍

宝钢是中国目前最大、最现代化的钢铁联合企业。宝钢以其诚信、人才、创新、管理和技术诸方面综合优势，奠定了在国际钢铁市场上世界级钢铁联合

企业的地位。《世界钢铁业指南》评定宝钢在世界钢铁行业的综合竞争力为前三名，认为也是未来最具发展潜力的钢铁企业。

公司专业生产高技术含量、高附加值的钢铁产品。在汽车用钢、造船用钢、油气开采和输送用钢、家电用钢、电工器材用钢、锅炉和压力容器用钢、食品及饮料等包装用钢、金属制品用钢、不锈钢、特种材料用钢以及高等级建筑用钢等领域，宝钢股份在成为中国市场主要钢材供应商的同时，产品出口日本、韩国、欧美四十多个国家和地区。

宝钢是中国最具竞争力的钢铁企业，年产钢能力 2300 万吨左右，赢利水平居世界领先地位，产品畅销国内外市场。美国《财富》杂志公布了 2008 年世界 500 强企业的最新排名，宝钢集团公司以 2007 年 299.39 亿美元的营业总收入和 28.58 亿美元的利润，“破三进二”，名列第 259 位，排名比上年提升了 48 位，这也是宝钢集团公司连续第五年进入世界 500 强。2008 年宝钢集团公司再次以优异的经营业绩列世界 500 强企业的第 220 位，。

宝钢钢铁产品主要生产制造单元组织机构、各产品产能及盈利概括如图 1.2 和表 1.1 所示。

宝钢的营销渠道分为直供、代理、零销和加工配送中心四种类型。其特点是：以直供渠道为主，约占总资源的 70%，以 120 多个用户为对象，由宝钢销售处负责管理，并对其中的重要直供户进行培育，结成战略双赢的利益共同体；代理渠道占流通资源的 10%~15%；零销主要通过宝钢国贸公司在上海、广州、成都、天津、武汉、沈阳和长春等八个具有独立法人资格的全资子公司来实现，用户按属地原则与国贸公司的子公司签订合同，子公司与宝钢销售处签订合同并取得代理费；进入 2000 年以来，宝钢加强了加工配送中心的建设力度，先后在华北、东南、西南、西北和东北建立了 8 个全资钢材配送物流实体。

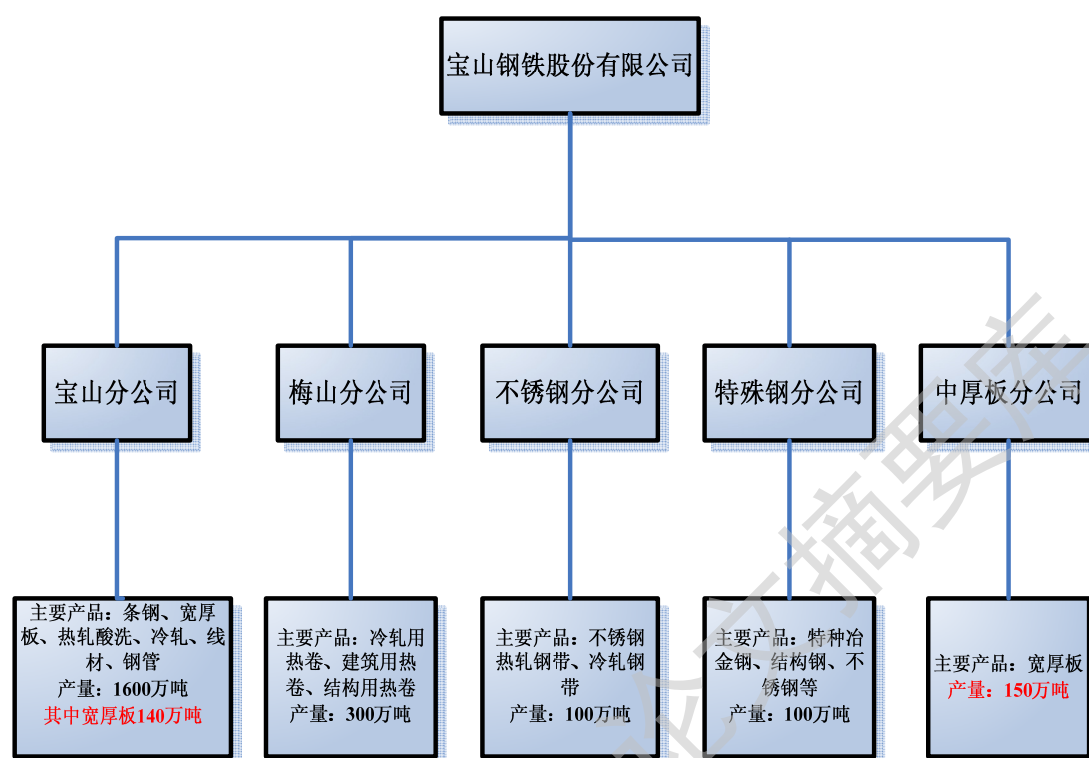


图 1.2 宝钢股份钢铁产品主要生产制造单元组织机构

(资料来源：宝钢公司组织架构图)

表 1.1 宝钢各产品主要产能分配及盈利能力分析

产品类别	产量（万吨）	主要生产单元（分公司）	盈利能力强弱
宽厚板	270	宝钢分公司、中厚板分公司	4
热轧板	600	宝钢分公司、不锈分公司、梅钢分公司	2
冷轧板	1100	宝钢分公司、梅钢分公司	1
钢管及线材	240	宝钢分公司	3
不锈钢	120	不锈钢分公司	5
特殊钢	100	特殊钢分公司	6
合计	2430	——	——

注:盈利能力强至弱按 1~6 分级

从上表中可以看出，宽厚板在宝钢的主要产品结构中产量位于第三，有着举足轻重的地位，但盈利能力偏弱。而宝钢两条厚板产线投产日期分别为 05 年 3 月和 08 年 3 月，在市场的酒席宴上属于迟到者，因此，除了在产品开发、生

产组织和技术进步上加快追赶步伐外，非常有必要认真研究宽厚板的营销战略。

二、宽厚板产品介绍

宽厚板一般指厚度为大于 4.5 mm，宽度大于 1550mm 的各类品种的钢板，（厚度超过 50mm 的称为特厚板）。

宽厚板主要应用于建筑工程、机械制造、容器制造、造船、桥梁建造、炉壳、各类汽车底盘、油气输送管线、海洋油气开采和收集、轨道车辆和工模具等主要工业和民用领域；同时也是舰艇、坦克车、装甲车等军用产品的重要原料。

宝钢现拥有宽厚板生产线两套，隶属于宝钢分公司的 5 米轧机产能 180 万吨，主要定位于高钢级、厚规格管线钢及高等级船板等，在超宽、特厚规格及高钢级产品上具有较大的优势，但在规模及产品系列上还需完善。隶属于中厚板分公司的 4.2m 轧机产能 160 万吨，产品主要定位于船板、高强高韧容器板以及特殊专用板。

宝钢 5m 宽厚板轧机工程是宝钢“十五”规划建设的最大项目。现有三条由德国 LOI 公司设计制造的连续式热处理线，1#、2#热处理炉为采用辐射管加热的无氧化炉，3#热处理炉为明火加热专用回火炉。这三条热处理线均采用数字模型控制温度，实行全自动化生产，温度控制精度高，钢板温度均匀。

宝钢宽厚板产品主要分为以下几类：

（1）船板及海洋平台用钢

其主要品种如下：

普通船板系列： A、B、D、E

高强度船板系列： AH32~EH36、AH420~FH550

TMCP 船板系列： AH32~EH36、AH400~FH500

海洋平台用钢系列： API 2H 42/50、API 2W Gr.50/60、API 2Y Gr.50/60、
A517Q

该类宽厚板产品已成功应用于浮式储油轮、散货轮、集装箱轮、LNG 船等。TMCP 型 AH32~EH36 船板也已通过九大船级社的认证,累计供货 500 万吨左右。

（2）结构用钢

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库